تكيف المدراء/ الموظفين الدوليين في بيئة العمل الأجنبية

(مراجعة بحثية، ومحاولة تطوير نموذج مختلف)

د. علي عباس

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

الأردن

Abas4744@yahoo.com

المقدمة:

من الموضوعات الأخرى ذات الاهتمام في الأعمال الدولية هو تكوين المدراء / الموظفين لإيفادهم في مهام دولية، بالنظر إلى أن متخذي القرارات تقع على عاتقهم مسئولية نجاح أو فشل قرارات الإختيار والتدريب والتعيين في فروع الشركات الدولية المنتشرة حول العالم، وبالتالي فإن تكوينهم له خصوصية مختلفة . وتطبق الشركات معايير إختيار، وأساليب تدريب متعددة قبل تعيينهم أو إيفادهم للعمل في أي من البلدان المضيفه للاستثمار الأجنبي. إلا أنه وعلى الرغم من كل الجهود والمحاولات المتقدمة والمطبقة في عمليات الاختيار والتدريب والتعيين يفشل العديد من المدراء/ الموظفين في مهامهم الخارجية ويعودون إلى بلدانهم الأم قبل إنجاز مهامهم.

مشكلة الدراسة وأهميتها:

يواجه المدير/ الموظف الدولي صعوبات كبيرة في التكيف في بيئة العمل الدولية لأسباب عديده منها صعوبة الإتصال مع الأفراد من جنسيات وثقافات مختلفه، ومع موظفي الحكومات الأجنبية والمجتمع في البلد الذي يقيمون فيه، وينتج عن هذه الصعوبات مشكلات أخرى في اللغة، والتعبير، والشعور بالعزلة، وغيرها من المشكلات المتعلقة بصعوبه العمل والأسرة، وقد تبدو للوهلة الأولى أن هذه المشكلات ليست من النوع الذي يصعب معالجته والتغلب عليه، إلا أنه وعلى الرغم من المحاولات العديده التي قامت بها الشركات الدوليه، والخبرات المكتسبه في هذا المجال، والدعم الأكاديمي من الباحثين الذين أولوا إهتماماً كبيراً بهذا الموضوع، فإن حالات الفشل بين المدراء / الموظفين ما زالت في تزايد مستمر، ويكشف عباس (2008) عن أن الشركة تتحمل تكلفة مقابل كل مهمة فاشلة تعادل ثلاثة أضعاف مثيلتها في المهمات الفاشلة المحلية التي يقوم بها المدراء/ الموظفين داخل بلدانهم الأم، ويشير نفس المصدر على سبيل المثال أن ما بين 12- 40% من المدراء/ الموظفين الأمريكيين يعودون إلى بلدهم قبل إنجاز مهامهم، وأن

70% منهم يندمون على قبول مهامهم الخارجية منذ البداية، وأن 11- 15% من المدراء الدوليين يعودون أيضاً إلى بلدانهم الأصلية قبل إنجاز مهامهم، أما اليابانيين فقد بلغت نسبة الفشل بينهم 11- 19%. وعلى الرغم من نقص المعلومات عن نسبة الفشل من دول وجنسيات أخرى، إلا أنه يمكن القول بأن مشكلة فشل المدراء / الموظفين الدوليين هي مشكله عالميه مع بعض الاستثناءات القليله المرتبطه بالمدراء/ الموظفين الذين يأتون من دول ومناطق الصراع التي لا يتوفر فيها الأمن والإستقرار، حيث يكون هؤلاء مدفوعون على العيش والتكيف خارج بلدانهم الأصلية، وهذا ينطبق على أبناء الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وبعض المناطق الأخرى عباس (2009) وتعتبر هذه المصادر حالياً مفضله لدى الشركات الدولية. لذلك فإن هذا البحث سيحاول الإجابة على السؤالين التاليين: ما هي المحاولات التي قام بها الباحثين للتغلب على هذه المشكلة؟ وكيف يمكن تطوير نموذج جديد يعالج هذه المشكلة ويخفف من آثارها السلبية على الشركات الدولية العربية والأجنبية؟

أسلوب الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة وصفية بطبيعتها المنهجية، وبناءاً على ذلك قام الباحث بمراجعة بحثية متكاملة لأهم الدراسات العلمية، والنظريات والنتائج التي توصلت إليها، وسيحاول من خلال ذلك الإجابة على أسئلة الدراسة ومن ثم تطوير نموذج مقترح باستخدام نظرية "طمس الهوية" لتفسير وبيان خبرة التكيف للزوج/ الزوجة في بيئة العمل الأجنبية، وذلك بهدف المساهمة في التخفيف من تأثير هذه المشكلة على الأعمال الدولية، وتوفير قدراً من الإستقرار الوظيفي للمدراء / الموظفين الدوليين، بالإضافة إلى تحسين قرارات الإختيار والتدريب والتعيين.

تكيف المدير/ الموظف في بيئة العمل الدولية:

لقد جرت محاولات عديدة لصياغة تكيف المدير/ الموظف المغترب مع مهام العمل الأجنبية بصورة رئيسية من وجهة نظر المدير/ الموظف المغترب نفسه، ومن وجهة النظر هذه اعتبر التكيف مع مهام العمل الدولية عموماً على أنه تركيبة تتكون من ثلاثة أبعاد وهي:

1. التكيف مع العمل، أي مع متطلبات ومتغيرات الوظيفه الجديدة.
2. التكيف والتفاعل مع مواطني الدولة المضيفة.
3. التكيف مع الثقافه السائده، والظروف المعيشية في بيئة المجتمع في البلد المضيف.

وبناءاً على مراجعة طويله لأدبيات التكيف مع العمل في بيئات أجنبية، وجد أن بلاك، وميندينهال وأودو (1991) اقترحوا نموذجاً للتكيف الدولي. وقد ركز هذا النوذج على مجموعات رئيسية من العوامل التي تؤثر على هذه الأبعاد الثلاثة بصفتها عوامل محددة للتكيف (Adaptation)، وقد تم تقسيم هذه العوامل إلى فئتين على أساس مكانتها في عملية التكيف.
<u>تمثل الفئة الأولى</u>: العوامل المرتبطة بالتكيف التقديري، أي العوامل المتوفرة قبل المغادرة إلى البلد المضيف، والتي وجد أن لها تأثيراً على عملية التكيف، وتتضمن

العوامل التقديرية على سبيل المثل : مدى ملائمة التدريب قبل المغادرة، ووجود خبراتسابقة ومماثلة لدى الموظف / المدير، وما إذا كان لديه توقعات معينة حول الحياه في البلد المضيف الذي يقصده، في حين ترتبط العوامل التقديرية التنظيمية من ناحية أخرى بفعالية إجراءات ومعايير الإختيار والتدريب.

أما الفئة الثانية: فهي العوامل المرتبطة بالتكيف الفعلي، أي التكيف بعد المغادرة مع ثقافة المجتمع السائدة في البلد المضيف. وفيما يخص التكيف الفعلي، فقد قام شافيز وهاريسون وآخرون (1999) بتوسيع نطاق النموذج المقترح لـ بلاك وآخرون (1991)، كما تمّ إختبار بعض جوانب النموذج، أما العوامل التي تم اختبارها في تلك الدراسة فهي:

1. العوامل الوظيفية
2. العوامل التنظيمية
3. العوامل الظرفية
4. العومل غير المرتبطة بالعمل
5. العوامل الفردية

وفيما يلي أمثلة على النتائج التي تم التوصل إليها فيما يخص هذه العوامل:

العوامل الوظيفية:

وهي مجموعة المهام والواجبات المحددة التي يؤديها فرد معين، ويبدو أن لهذه العوامل تأثيراً هاماً على التكيف مع العمل . ولكن في الحقيقة هو أن لبعض هذه المهام والواجبات أثر مساعد والبعض الآخر لها أثار محبطة، ومن الأمثلة على الآثار المحبطة هو الإختلاف بين مهام وأدوار الوظيفة السابقة والجديدة، والإختلاف بين ما هو متوقع من الوظيفة الجديدة والمواجهة الفعلية مع الواقع، وبخصوص العوامل الوظيفية التي يبدو من جهة أخرى أنها تساعد على التكيف هي وضوح المهام، أي وجود سلوكيات محددة بصورة واضحة، والدرجة التي يسمح بها للفرد (المدير/ الموظف) بتعديل وتكييف دوره الجديد مع نفسه. ولا يعتقد الباحث أن جميع هذه العوامل هي مؤشرات على ذات المستوى من الأهمية، ففي دراسات شافيز وآخرون (مرجع سابق: 1999) وجد أن تضارب المهام والأدوار ليس من المؤشرات الهامة التي لها تأثير على التكيف.

العوامل التنظيمية:

في النموذج الذي اقترحه بلاك وآخرون (مرجع سابق 1991) كان قد حدد ثلاثة عوامل تنظيمية توقع أن لها تأثير على تكيّف المدير /الموظف مع أدوار ومهام العمل، وهي الثقافة التنظيمية، والدعم الاجتماعي، والدعم اللوجستي، حيث يعكس العامل الأول الاختلاف في ثقافة المنظمة بين الدولة الأم والدولة المضيفة، هوفستد (2000) ويتوقع أن يكون له أثر محبط، إلا أن شافيز وآخرون (مرجع سابق) وجدوا في دراستهم أن الإختلاف الواسع بين الثقافتين يصعب تعميمه على جميع الدول المضيفة، في حين وجد أن المستويات المتزايدة من الدعم الاجتماعي من زملاء العمل والدعم اللوجستي من جهة أخرى له أثر إيجابي على التكيف، على الرغم من أن دعم المشرف المباشر لم يكن له تأثير يذكر على التكيف بصورة عامة.

العوامل الظرفية:

جاء في دراسة مشتركة قام بها كل من هولك، دور فمان وكير (1986) حول تكيف المدراء/الموظفين الدوليين أن العديد من الباحثين يشككون في صحة الفرضية القائلة أن نماذج التكيف الدولي تنطبق بصورة عامة على جميع المدراء والموظفين المغتربين وفي كافة الظروف، وبدأوا يبحثون عن عوامل الكيف التي يحملها معهم المغتربون خلال قيامهم بأداء عملهم، والتي تسهم في تخفيف صعوبات التكيف . وفي هذا السياق تمت الإشارة إلى أن الاختلافات في طبيعة العمل، ونوع الاجهاد عند مستويات تنظيمية مختلفة يمكن أن تختلف باختلاف عوامل معينة مثل طبيعة مهام العمل الدولية السابقة، ومدتها، واتقان لغة الدولة المضيفة، وموقع الفرد ضمن الشركة، الغالبي وآخرون (2007). وعند اختبارهم (هويل، دورفمان وكير) للنموذج المتكامل الذي وضعه بلاك وآخرون (1991) عمل شافيز وآخرون (1999) على توسيع نطاق ذلك النموذج ليشمل ثلاثة عوامل ظرفية هي:

1. المستوى التنظيمي
2. المجال الوظيفي
3. مهام وواجبات العمل

بالنسبة للمستوى التنظيمي، وجد أن المدراء في المستويات العليا في الشركات الدولية وفروعها أنهم أكثر قدرة على السيطرة والتحكم بذاتهم السلوكية، ولهذا السبب، فإن تمتعهم بخبرة العمل الدولية كانت أقل أهمية بالنسبة لهم من مدراء المستوى التنظيمي المتوسط الذين لا يمكنهم ممارسة مثل هذه السيطرة. ووجد أن المجال الوظيفي مهم بسبب علاقته باتقان اللغة، وفي هذا الخصوص وجد أن إتقان لغة البلد المضيف مهم بالنسبة لتكيف الموظفين الفنيين أكثر منه بالنسبة للمدراء، وفيما يتعلق بمحور مهام العمل، فإن الاختلاف الوحيد بين مواطني الدولة الأم ومواطني الدولة المضيفة هو الثقافة التي كان لها أثر سلبي كبير على تكيف المدراء /الموظفين من البلد الأم، مما يدل على أن فكرة إختيار المدراء / الموظفين من مواطني الدولة المضيفة أكثر واقعية بسبب خبرتهم وتمرسهم، وأكثر وعياً وحساسية من الناحية الثقافية في بلدهم.

العوامل غير المتعلقة بالعمل:

كما أشرنا من قبل، لا يتعين على المغتربين من المدراء /الموظفين تعلّم كيفية التكيف (التطبع) مع ظروف العمل الجديدة في البيئة الأجنبية وحسب بل عليهم كذلك تعلّم كيفية التفاعل الاجتماعي مع الناس، بالاضافة للتكيف مع ثقافتهم والظروف المعيشية الجديدة وهو ما يطلق عليه "التكيف العام"، ومن وجهة نظر الثقافة الأم للمدير /الموظف هناك إختلاف في درجة صعوبة التكيف بين ثقافة وأخرى . فمثلاً إذا كان عمل المدير/الموظف الألماني في بريطانيا فإنه لن يواجه صعوبة كبيرة فيما لو كان عمله في المملكة العربية السعودية، ويتوقع أن يؤدي الدور التنظيمي الذي يقوم به إلى إحباط عملية التكيف مع بيئة عمله، تماماً مثلما تؤدي التباينات الثقافية (البعد الملحوظ بين ثقافة الدولة المضيفة وثقافة الدولة الأم) إلى إحباط عملية التكيف غير المرتبطة بالعمل . وكما كان متوقعاً من نتائج الأبحاث السابقة أي بلاك وآخرون: (1991، 1989) بأن تكيف الزوج أو الزوجة/الأسرة مرتبط بتكيف المدير/الموظف في بيئة البلد المضيف للاستثمار .

وكشفت دراسة شافيز وآخرون (1999) عن أن الثقافة، وتكيف الزوج أو الزوجة لهما أثر مباشر وهام على تكيف المدراء/الموظفين المغتربين، مما يشير ضمناً إلى حاجة الزوج/الزوجة معاً إلى التدريب متعدد الثقافات (قبل المغادرة وبعد الوصول إلى البلد المضيف) الذي من المحتمل أن يتأثر تكيفهم بالعامل الثقافي، وهو أمر أساسي وضروري لنجاح المدير/الموظف بمهام عمله الجديد في البيئة الاجنبية، وهذا ما لم تركز عليه نماذج التكيف من قبل سموكم: (1998).

العوامل الفردية:

يشير سولومون (1998) إلىأن نجاح المدراء /الموظفين في مهامهم الخارجية يحتاج إلى ما هو أكثر من الكفاءة والمهارات الإدارية الأساسية، فقد تمت الإشارة إلى أن بعض سمات وخصائص الأفراد هي مؤشرات أخرى على النجاح في إنجاز المهام الخارجية، حيث تم التركيز على أربعة مجموعات من هذه العوامل وهي:

1. مهام العمل الدولية
2. الكفاءة الذاتية والمهارات التفاعلية مع المجتمع
3. إتقان لغة الإتصال
4. مهارات الإدراك الحسي

إن من شأن الخبرة السابقة خصوصاً في ذات البلد الذي تم إنتداب الشخص للعمل فيه مرة أخرى أن تحد من الصدمة الثقافية التي يواجهها المغترب خلال الشهور الأولى من وصوله، وتساعد بالتالي على التكيف، وقد دعم هذه الفكره كل من بلاك وآخرون (مرجع سابق 1991)، ولويس (1980)، نيكولسون وايمايزومي: (1993) بالقول أن التمتع بخبرة سابقة في مهام العمل الدوليه يقلل من احتمالات عدم التكيف في بيئة العمل الاجنبيه. وقد وجد شافيز آخرون (1999) في دراستهم أن خبرة العمل السابقة هي أداة مهمة وقويه، خاصة إذا تلقى الفرد الدعم من المشرف وزملاءه في العمل. وهذا يشير إلى أن الشركات الدولية يتعين عليها تحسين شبكات الدعم من المشرفين خصوصاً ما يتعلق بالمدراء/الموظفين الذين ليس لديهم خبرة سابقة.

وتعرّف الكفاءة الذاتية بأنها قدرة الشخص على الثقة والأيمان بنفسه وقدرته على التعامل مع متغيرات البيئة الاجتماعيه المحيطه به، مهما كانت الشكوك التي تقيد توجهاته كثيرة، إلا أن الدراسة لم توضح ما إذا كانت الكفاءة الذاتية الإجتماعية سبباً للتباين بين أبعاد التكيف عند المدراء/الموظفين المغتربين.

وقد أدى أيضاً إستخدام المهارات التفاعلية الاجتماعية مع مهارات الإدراك الحسي في أدبيات التكيف البيئي إلى إثارة بعض المشاكل ليس بسبب صعوبة قياس هذه المهارات وحسب بل لأن العوامل الرئيسية تميل للتغير والاختلاف من دراسة إلى أخرى، وما بين الثقافات حريم: (1997)، وبسبب عدم وجود رابطة محددة بين المهارات التفاعلية الاجتماعية ومهارات الادراك الحسي، فقد لوحظ أن الباحثين استخدموا بعض المتغيرات المحددة للتكيف التقديري (وليس الفعلي ...) على اعتبارها مؤشرات على هذه المهارات.

تؤكد العديد من الابحاث والمراجع العلمية أن نقص المهارات اللغوية يعتبر عائقاً رئيسياً أمام التواصل الفعال بين الثقافات، إلا أن العديد من الشركات متعددة الجنسيات تدرج مسألة إتقان اللغة في مرتبة متدنية نسبياً ضمن الخصائص المرغوبة في عملية الاختيار والتعيين، عباس (2008)، إلا أن الأدلة تشير إلى أن إتقان اللغة في الدولة المضيفة تسهل من عملية تكيف المغتربين من خلال حصول الأفراد على المزيد من مهارات الإتصال الجيدة ومهارات الإدراك الحسي نيكيلسون ، وإيمازومي (مرجع سابق 1993)، ويقول المثل العربي "من تعلم لغة قوم صار مثلهم" بمعنى أنه كلما كان تفاعل الشخص مع مواطني الدولة المضيفة أكبر، وكلما كانت مدة بقاءه في عمله أطول، زادت كفاءته في التدريب على اللغة والتحدث بها أكثر فأكثر . وقد وجد شافيز وآخرون (مرجع سابق: 1999)في الدراسة التي قاموا بها أنه بالرغم من أن إختلاف الأدوار (المهام) لم يكن له أثر مباشر على أي من أبعاد التكيف، إلا أنه ارتبط بالتفاعلات الهامة فيما يخص إتقان اللغة في الدولة المضيفة.

الزوج والزوجة:

مما سبق، نلاحظ أن دراسات قليلة قد بحثت في أسباب عودة نسبة ملحوظة من المدراء/الموظفين إلى بلدانهم قبل إنجاز مهامهم من وجهة نظر الزوج أو الزوجة، وهناك أدلة كثيرة تشير إلى أن عدم قدرة الزوج أو الزوجة على التكيف قد يكون سبب مباشر أو غير مباشر لمشاكل عودة المدراء/المغتربين قبل إنجاز مهامهم (بلاك: 1988، وتونغ: 1981)، وفي النموذج الذي وضعه بلاك وآخرون (1991)، وكما ذكرنا من قبل، إلى أن تأقلم الزوج أو الزوجة وأفراد العائلة يندرج ضمن التأقلم التكيف (التطبع) غير المرتبط بالعمل، وعموماً فإن الإبحاث والجهود الأخرى التي بذلت لفهم الخبرات والاتجاهات الاستثنائية للأزواج ظلت محدودة حتى الآن، ونلاحظ أن النماذج السابقة لم تتضمن البعد الخاص بدور الزوجة والزوج في عودة المدراء/الموظفين الدوليين قبل انجاز مهامهم.

الدور الأكثر صعوبة، الزوج والزوجة:

الزوجات يرافقن أزواجهن مع أطفالهن دون أن يكون لديهن أي توقعات عامة حول ظروف العمل والإقامة خارج أوطنهن . وعدد الأزواج الذكور الذين يرافقون زوجاتهم المديرات أو الموظفات في تزايد تدريجي، والأبعد من ذلك وأكثر شيوعاً هو تزايد عدد الأزواج الذي يعمل كل منهما في وظيفة منفصلة عن الآخر . إن قرارات الإنتقال للعمل في بيئة أجنبية ينتج عنها آثار معينة، لأن عملية التكيف مع ثقافة جديدة تنطوي على مجموعة متكاملة من التفاعلات العاطفية والنفسية، والذي يعتبر المزج بينهما دورة تكيّف قسرية يشار إليها بالصدمة الثقافية . (عبدالرحمن: 2001) والصدمة الثقافية هي عبارة عن ردة فعل متعلقة بالمعاناة والإجهاد تجاه بيئة جديدة لم يكن بالإمكان التنبؤ بها إلى مستوى الرفض منذ البداية بلاك (مرجع سابق: 1990)، وكما أشير إليه سابقاً فإن الصدمة الثقافية تحدث عند مستويات عالية من الإحساس بفقدان القدرة على ممارسة ثقافة البلد الأم في بلدٍ أجنبي.وعليه فإن المدراء /الموظفون المتوقع تحولهم إلى عاملين دوليين يتطلب من شركاتهم المزيد من التدريب الثقافي المكثف قبل الرحيل،

والمزيد من الدعم من مشرفيهم بعد الوصول . لكن ماذا عن الزوج المرافق أو الزوجة المرافقة؟

لقد أثبتت الأبحاث (أدلير: 2002، بلاك وغريغيرسون: 1991، ميندينهول: 1992، سيلمير: 1995،.... وآخرون) أن خبرة المدراء/الموظفين الدوليين تختلف بصورة كبيرة عن خبرة ومعرفة أزواجهم أو زوجاتهم من حيث طبيعتها أو درجتها. وفي عمليات الإيفاد في مهام خارجية يشير أدلير: (2002) أن للزوج أو الزوجة الدور الأكثر صعوبة في الأسرة بأكملها، ففي الوقت الذي يتوفر فيه للمدير /الموظف البيئة التنظيمية، والهيكل التنظيمي في الدولة المضيفة، ويكون للأطفال نفس روتين المدارس، فإن الزوجات يتركن خلفهن الكثير من أهم جوانب حياتهن بما في ذلك الأصدقاء، والأقارب والأنشطة المفيدة، حيث تصبح الزوجة أكثر انغماساً في الثقافة الجديدة في الغربة من زوجها المدير/الموظف، وبالتالي فإن تحديات التكيف بالنسبة لها مختلفة بصورة واضحة، وهذا يعني أن الثقافة سيكون لها الأثر الأكبر على الزوجة مما هو على المدير أو الموظف المغترب.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن نمط الحياة التقليدية للزوجة قد يختلف بشكل كبير عن نمط حياة المدير/الموظف المغترب، حيث يعمل الزوج عموماً مع شريحة من الناس أكثر تنوعاً، ومن خلال ذلك قد تلتقي الزوجة المرافقة مع مثيلاتها أو مع أشخاص لا يتحدثون لغتها الأم أو حتى اللغة الإنجليزية، أو تكون نادراً ما التقت مع أجانب، مما يتوجب عليها الإعتماد على مهاراتها وفطنتهاوعموماً تولي الشركات اهتماماً كبيراً للشئون اللوجستية في عمليات الإيفاد في مهام خارجية، إلا أنها لا تولي نفس المستوى من الاهتمام للمهارات اللازمة للتكيف مع بيئة العمل الاجنبية الجديدة، في حين تولي اهتماماً قليلاً لمساعدة الزوجة على إيجاد حياة ذات معنى في الخارج (أدلير، مرجع سابق : 2002). وعلى أية حال لم تشمل الدراسات الأولى بل استخدمت فقط المدراء/الموظفين كأشخاص مطلعين.

محاولة لوضع نموذج لتكيف الأزواج:

بناءاً على ما سبق، يعتقد بعض الباحثين الآن أن النظريات والنماذج الحالية لتكيف المدراء/الموظفين غير كافية لتوضيح كيفية تكيفهم، فقد أشار شافيز وهاريسون (2001) إلى أن المدراء/الموظفين المتعاقدين يصلون إلى مكان العمل في البلد المضيف بدور ومهام محددة مع مجموعة من المسئوليات المتأصلة في الوظيفة التي يقبلونها مزودين بدعم تنظيمي قوي من شركاتهم، وبخلاف ذلك، فإن الأزواج لا يكون لهم في العادة وظيفة معينة، لذلك وبرأي الباحث فإن العوامل المرتبطة بالعمل ليس لها تأثير على تكيفهم. بالإضافة لذلك يكون الأزواج عموما أكثر احتكاكاً مع البيئة المحيطة بشكل يومي، ويرغبون بأن يكون لهم مسئوليات مختلفة بشكل كبير عما كانوا عليه قبل عملية الإيفاد . وعلى الرغم من أن الشركات متعددة الجنسية تقدم الدعم اللوجستي لعائلات المغتربين (شركة شل، مونسانتو، موتورولا، إليكتروميكس، جونسون وجونسون ... ألخ، (عباس: 2008) من خلال بناء المدارس والمستشفيات والنوادي الرياضية، وتوظيف الزوجة، وتذاكر السفر المجانية ... إلخ، إلا أن جهود الباحثين والشركات لم تخفف من حدة تفاقم مشكلة التكيف.

يبدوا للباحث أن، هناك بعداً آخر للمشكلة يتعلق "بالهوية الوطنية الإجتماعية"، إن الأبعاد التي تم تحديدها في الأبحاث والنماذج السابقة يمكن اعتمادها مصادر هامة ومحتملة للتكيف في بيئة العمل الأجنبية . فإذا تم دمج هذه المصادر إلى جانب النتائج الأخرى مع البعد الخاص بالهوية الوطنية فإنه يصبح بالإمكان وضع نموذج متقدم لتكيف الأزواج، باستخدام "مفهوم طمس الهوية" التي تلفت الإنتباه إلى أن بداية تأثر الهوية الوطنية يحدث عند دخول الأفراد في ثقافات جديدة، حيث يكون التأثير أكثر حدة بالنسبة للأزواج، ويتراوح بين تدني وضوح هوية الزوج أو الزوجة والحاجة إلى إعادة تشكيل هوية جديدة، وهكذا يمكن النظر إلى تكيّف الأزواج على أنه عملية إعادة صياغة هوية بديلة في البيئة الأجنبية الجديدة. إن إلهة تشكيل الهوية الجديدة للأزواج يحظى بشروط مسبقة للتكيف، وقد ينجم عنها خبرة تكيّف دولية إيجابية في معظم الحالات أو سلبية في القليل من الحالات الفردية الأخرى عندبعض الأزواج المرافقين . وتعتبر هذه الشروط هامة جداً بالنسبة لتكيف الأزواج، لأنها مرتبطة بالخصائص النفسية والسلوكية التي يحملها الأزواج معهم إلى البيئة الجديدة، أما العوامل الشخصية التي من المحتمل أن تؤثر على تكيف الأزواج فهي:

الكفاءة الذاتية:

أوضح كل من شافيز وهاريسون (مرجع سابق) أن العديد من ملاحظات الأزواج الذين تمكنوا من التكيف في بيئة العمل الجديدة أشارت إلى أن ثقتهم بأنفسهم أو كفاءتهم الذاتية كانت شرطاً هاماً ومسبقاً للتكيف. ويعرَّف هنا مفهوم الكفاءة الذاتية على أنه يشمل أبعاداً إجتماعية وعامة، حيث تعكس الكفاءة الذاتية العامة القدرة أو الثقة في النفس عند التعامل مع موقف جديد، في حين تركز الكفاءة الذاتية الإجتماعية من جهة أخرى على تطوير العلاقات الإجتماعية، أي الثقة بين الأفراد . وخلافاً لما قد يتوقعه القارئ فإنه لا يوجد علاقة ارتباط هامة بين الكفاءة الذاتية العامة (التي هي إحدى مقاييس الأداء الوظيفي) والتكيف.

إتقان لغة البلد المضيف:

إن الأزواج الذين اكتسبوا خبرة دولية إيجابية كانوا أكثر رغبة في تعلم المفردات الأساسية من لغة الدولة المضيفة، في حين وجد أن الذين اكتسبوا خبرة دولية سلبية لم يحاولوا حتى تعلم اللغة. ويشير شافيز وهاريسون (2001) إلى هذه النتائج بأنها تأتي منسجمة مع الدراسات الأخرى التي أثبتت أهمية إتقان لغة البلد المضيف بالنسبة لتكيف الأزواج، وهذا ما يؤكد أهمية التدريب على اللغة قبل المغادرة وبعد الوصول إلى البلد المقصود خاصة بالنسبة للأزواج و المدراء/الموظفين عموماً، تونغ (1982)

الوضع الوظيفي:

افترض شافيز وهاريسون (مرجع سابق، 2001) أن الأزواج الذين لم يسبق لهم العمل في وظائف سيكونوا أكثر قدرة على التكيف في بيئة العمل الجديدة، وأن الزوجات المرافقات اللواتي شهدن تغيراً في وضعهن كن أكثر عرضه لتدني كبير في وضوح مفهوم الذات لديهن، أو حاجة كبيرة لتشكيل هوية جديدة تستوعب وضعهن المتغير،

وتعليقاً على هذه الإفتراضات فقد اقترح شافيز وهاريسون القيام بدراسات أخرى حول طبيعة الوظيفة السابقة للزوجة ، وما إذا كانت بدوام كامل أو جزئي، والتوجه المهني لها ومدة بقائها في الوظيفة، والتركيز بصورة أفضل على وضع الأزواج وما إذا كان كل منهما يعمل في وظيفة منفصلة، والذي يتعين بموجبه على أحدٍ منهما التخلي عن وظيفته أو يتوقف عن العمل.

الهوية الإجتماعية:

يعرف شافيز وهاريسون (2001) الهوية الإجتماعية بأنها تلك الجوانب من مفهوم الذات التي تنبثق من العضوية في مجموعات إنسانية محددة، وتتشكل هذه الهويات وي تم المحافظة عليها من خلال شبكة من العلاقات بين الأشخاص، والشبكتين الإجتماعيتين التي وجد أن لهما أهمية قصوى هما العائلة، والشبكة الإجتماعية في الدولة المضيفة والمؤلفة من الأصدقاء والمعارف من داخل الشركة أو خارجها.

العائلة:

افترضت دراسة شافيز وهاريسون (مرجع سابق : 2001) أن شعور الفرد بأنه يستطيع الاعتماد على الدعم المقدم من أفراد العائلة هو مصدر ايجابي لتكيف الازواج، وتعليقاً على هذه النتيجة، يمكن القول أن الدعم المقدم من العائلة قد يكون له أثر سلبي على التكيف الاجتماعي، لأن الأزواج الذين يكون لديهم عائلات داعمة جداً قد يبذلون جهوداً اكبر في المحافظة على هذه العلاقات لأن ذلك يريحهم من إقامة علاقات اجتماعية مع مواطني الدول المضيفة. لكنه يثبت اهمية تأثير الزوج والزوجة على التكيف والاستقرار في بيئة العمل الدولية بما في ذلك الأطفال المرافقين، الأمر الذي يؤكد إمكانية تأقلم المغترب مع زوجته خاصة إذا كان لديهم اطفال في عمر ما قبل دخول المدرسة، مما يشير الى ان الاطفال الصغار، وبسبب طبيعة اتكالهم هم افضل في مساعدة الازواج على الحفاظ على هويتهم الاجتماعية (تومسون، ستريكلاند: 2006).

شبكة العلاقات الاجتماعية:

ويشير شافيز وهاريسون في دراساتهما السابقة، انه من اجل استعادة مفهوم الذات يلتحق العديد من الازواج في منظمات دولية للمغتربين تتألف من مواطني الدولة المضيفة وغيرهم، لكي تساعدهم على إعادة تشكيل هويتهم الاجتماعية والثقافية (حريم: 1997) وتختلف الشبكات (الجماعات) الاجتماعية من حيث الحجم ومدى عمق الدعم المقدم من مواطني الدلة المضيفة، ومن غيرهم، فالازواج الذين يقيمون علاقات شخصية مع مواطني الدولة المضيفة يحصلون على فهم افضل لثقافة المجتمع المحلي، وفي هذا الجانب يشير شافيز وهاريسون في دراستهما (2001، ص 252-251)، انه بخلاف الفكرة القائلة ان الانحياز الى الهوية الوطنية الاجتماعية هو امر اساسي، ويفترض الباحث ان المهم اكثر بالنسبة للأزواج لكي يساعدوا انفسهم على التكيف ان يعملوا اكثر على تشكيل هوية جديدة من خلال الدخول في منظومة اجتماعية من العلاقات الشخصية في الدولة المضيفة مع الاحتفاظ بهويتهم الأصلية لحين انجاز مهامهم وعودتهم الطبيعية الى بلدهم الأم.

الهوية الظرفية:

لايتحقق مفهوم الذات نتيجة التفاعلات الاجتماعية مع الآخرين وحسب بل يتحقق ايضاً من خلال التفاعل مع العوامل الأخرى في البيئة الخارجية (ديترت 2006)، وقد تم تحديد ثلاث مصادر بيئية لهوية الازواج في دراسة شافيز وهاريسون (2001) وهي الثقافة ، والظروف المعيشية وفترة البقاء في البد المضيف، وفي هذه الدراسة لم يكن لفترة البقاء علاقة قابلة لقيا س مدى تأقلم الازواج وحسب وانما الثقافة وملائمة ظروف المعيشة التي ثبت ان لها اثاراً قوية على قبول التكيف، (عباس 2008) وتنبأ شافيز وهاريسون (2001) الى ان الدراسات المستقبلية ستتناول دراسة متغيرات اخرى مثل الموارد على مستوى الشركة وفحصاً اوسع لاثر العائلة على تكيف الازواج وكذلك الاطفال المرافقين.

الدعم المتبادل بين الازواج و المدراء/الموظفين الدوليين:

ليست العوامل المختلفة من خبرة المدير/الموظف المغترب هي التي تتفاعل لينتج عنها آثاراً جانبية في مجال آخر، بل وجد ايضاً ان تكيف الزوجة /العائلة في مختلف الثقافات يمكن ان يؤثر بصورة ايجابية على التكيف الثقافي المدير/الموظف بشكل صحيح (كاليغوري، هايلند، جوتش وآخرون: 1998)، ويوضح الاثر التبادلي في ان العائلة غالباً ما تشعر بالعزلة خاصة في الاشهر الاولى من الوصول للبلد المضيف عن انظمة الدعم المادية والنفسية الخاصة بها، وعليه يصبح الازواج أكثر اعتماداً على بعضهم البعض للحصول على الدعم المتبادل، وافضل المدلولات الواضحة لهذا الاثر هو ان تكيف الزوجة في البيئة الاجنبية يمكن ان تؤثر بصورة ايجابية على المدير /الموظف المغترب، ويقول المثل العربي "ان وراء كل رجل عظيم امرأه عظيمة". وقد ايد هذه الفكرة كل من بلاك، وستيفز : (1989) ويشدير تاكوشي وآخرون: (2002) ايضاً انه عندما يصبح الازواج اكثر تكيفاً مع البيئة العامة في البلد المضيف، يمكن ان تتوفر لديهم موارد عاطفية ونفسية اكثر، وقد لاحظوا في دراستهم وجود علاقات دعم متبادلة بين الازواج و المدراء/الموظفين، ولذلك فهم ركزوا على الدور الاساسي الذي يلعبه الازواج في نجاح مهام العمل الدولية.

وكما اشرنا من قبل ان الزوجة تتأثر بشكل كبير بالصدمة الثقافية، وصعوبات اكبر في التكيف العام حيث ينطبق عليها وصف الزوجة غير السعيدة التي تؤثر على قدرة زوجها المدير/الموظف على التكيف وقد تؤثر على الاداء الوظيفي له، مما ينعكس سلباً على تكيف الاطفال المرافقين، وقد وجد ان الازواج وخاصة الزوجات منهم يمكن ان يؤثروا على قرارات وسلوكيات شركاتهم، ففقد اشارت تونغ (1980) في وقت مبكر ان استياء الزوجة هو السبب الاول والوحيدوراء إخفاق المدراء /الموظفين في مهام عملهم الدولية (ويعرف الاخفاق او الفشل بأنه العودة من مهام عمله قبل الاوان).

وعلى الرغم من تشكيك هارزينغ (1995) في ضخامة مشكلة العودة المبكره للعائلات قبل الاوان، استنتج كل من دولنغ وولش (2005) أن الجدل حول مدى ضخامة المشكلة لا جدوى منه طالما ان الأبحاث أظهرت على مدى 20 سنة ماضية عدم قدرة

الازواج وخاصة الزوجات والعائلة على التكيف وهو سبب رئيسي للعودة المبكرة. وهكذا يمكن الاثبات بأن تكيف الزوجة يرتبط بشكل كبير بتكيف الزوج الشريك، ويميل الاطفال إلى تقليد ردود فعل آبائهم (بلا وستيفنز : 1989). ولهذه الملاحظات اهمية خاصة نظراً لندرة الدراسات التي تركز بشكل خاص على زوجات المدراء/الموظفين المغتربين.

استثناء الازواج من عمليتي الاختيار والتدريب:

يشير دولنغ وويلش (مرجع سابق: 2005) ان الكثير من الشركات تبدي معارضتها حيال اشراك الزوجة/الشريك في المقابلة وعملية الاختيار، وتعامل المسألة بطريقة ثانوية، ولا تزال معظم الشركات تتجنب اشراك الزوجة بأي نوع من أنواع التدريب قبل المغادرة. وتشير تونغ (مرجع سابق: 1980) ان الشركات متعددة الجنسية لا تستفيد بما فيه الكفاية من نتائج الأبحاث العلمية التي يتوصل إلها علماء الادارة وعلم النفس والاجتماع، وعلى سبيل المثال فإن معظم الشركات ما زالت تفشل في إشراك الزوجة في اي نوع من أنواع التدريب قبل المغادرة وبعد الوصول الى البلد المضيف، مع معرفتها بأهمية اللغة في إنجاح عملية التكيف وقد وجدت الباحثة بريد و ستو (1995) علاقة سببية بين المدير/الموظف ورغبة الزوجة في البقاء مع زوجها حتى انتهاء مهمته في الخارج. وقد خلصت الى نتيجة مفادها ان المدراء /الموظفين يكونوا اكثر استعداداً للنجاح في مهمتهم الدولية اذا تلقوا الدعم والمساندة من الازواج.

إن ايفاد المدراء/الموظفين في مهمات دولية يتحول بشكل متزايد الى امر غير مرغوب فيه بالنسبة للمرشحين المحتملين، مما يجبر الشركات متعددة الجنسية على الاختيار من مجموعة محدودة من المرشحين الذين قد يكونوا اقل تأهيلاً، وتطرح فئتين من الحلول للمشكلة، الفئة الاولى تتعلق بوضع ترتيبات بديلة بخصوص مهام العمل مثل مهام العمل قصيرة الاجل، او مهام العمل التي تتطلب الكثير من التنقل، او مهام العمل التي لا تتطلب وجود مرافقين، إلا ان التوجه العام للشركات في الوقت الحاضر هو تقليص عدد الذين يتم ايفادهم في مهام خارجية واللجوء بدلاً من ذلك الى الاختيار من البلد المضيف او من بلد ثالث. اما الفئة الثانية من الحلول، وهو التوجه نحو وضع سياسات ملائمة للعائلات تزود الزوج/الشريك بفرص بديلة للتكيف مثل توظيف الزوجة لديها او في شركة اخرى في الدولة المضيفة للحفاظ على مهاراتها المهنية التي كانت تمارسها في بلدها الام قبل المغادرة. (عباس، مرجع سابق 2008)

الخلاصة

قام الباحث بمراجعة بحثية متكاملة لمعظم الدراسات والابحاث والكتب والمراجع الاخرى التي تناولت موضوع تكيف المدراء /الموظفين في بيئة العمل الاجنبية، واستخلص النتائج التي توصلت اليها ، واطلعت على النظريات والنماذج التي عكست خبرة الباحثين والشركات في معالجة مشكلة التكيف في بيئات العمل الاجنبية، الا ان هذه الدراسات واهمها دراسة شافيز وهاريسون، وبلاك وغيرهم التي قدمت مساهمة كبيرة في التغلب على هذه المشكلة الا انها فشلت في التركيز على دور واهمية الزوجة في انجاح المهام الخارجية المدراء/الموظفين الدوليين، وبالتالي لم يتم ادماج الازواج المرافقين واطفالهم في نماذج التكيف في بيئة العمل الاجنبية، بل حاولت صياغتها من وجهة نظر

المدراء/الموظفين المغتربين فقط، واعتبرت التكيف مع مهام العمل الدولية عموماً على انه تركيبة متعددة الابعاد تتكون من ثلاث جوانب:

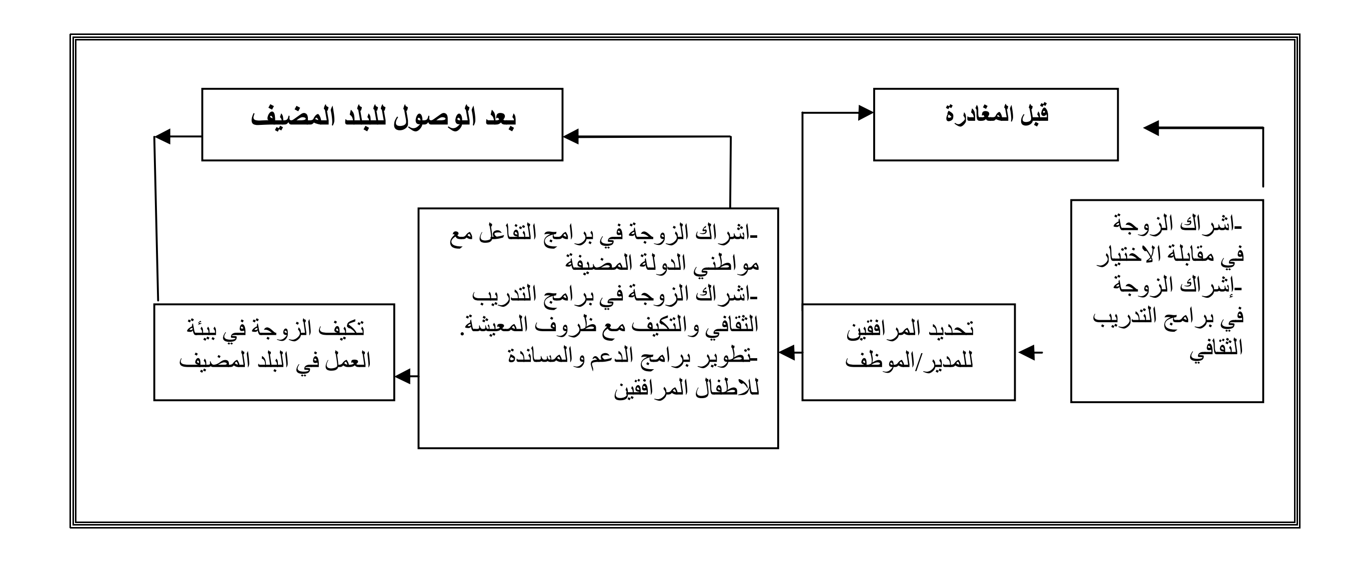
1. التكيف مع العمل.
2. التكيف من خلال التفاعل مع مواطني الدولة المضيفة.
3. التكيف مع الثقافة والظروف المعيشية في البلد المضيف.

إن الزوجة اكثر انغماسا بالثقافة المحلية في البلد المضيف من المدير /الموظف، وبسبب ذلك فإنها تقوم بالدور الاصعب من بين افراد العائلة، وبالتالي فليس من المستغرب ان يكون اكثر الاسباب شيوعاً وراء فشل مهمة العمل الدولية هو عدم قدرة او رغبة الزوجة في التكيف، لكن الاغرب من ذلك هو ان معظم الشركات الدولية مستمرة في تجاهلها للزوجة في جميع مراحل الاختيار والتدريب قبل المغادرة، وبرامج الدعم والتحفيز بعد الوصول الى البلد المضيف، ولا حتى بعد عودتها الى البلد الام.

إن بعض عناصر النموذج المتكامل المشار اليه تنطبق على الازواج (باستثناء التكيف مع العمل)، الا ان دراسات قليلة تطرقت الى عملية التكيف بشكل محدد من وجهة نظر الزوج او الزوجة/المرافقين، وقد استخدمت احدى المحاولات ما سمي بنظرية طمس الهوية والتي مفادها ان الهوية الوطنية الاجتماعية تتأثر او تتدنى عند دخول الافراد في ثقافات اجنبية جديدة وخاصة خلال الشهور الاولى لفترة الاقامة في البلد المضيف. ومن هنا جاءت فكرة الباحث من انه اذا دمجنا الزوجة او الزوج واطفالهم المرافقين مع النموذج فإننا سنحصل على نموذج مختلف لتكيف المدراء/الموظفين، يغطي النقص في نماذج التكيف السابقة.

ويمكن تصوير النموذج الجديد ليصبح بالشكل التالي:

النموذج المتكامل لتكيف الزوجة/العائلة



المراجع العلمية:

أولاً: المراجع العربية:

1. عباس، علي: إدارة الموارد البشرية الدولية (2008)، دار إثراء للنشر والتوزيع، الاردن – عمان، ص: 165.
2. عباس، علي: إدارة الأعمال الدولية (2009)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص: 384.
3. الغالبي، طاهر و العامري، صالح: الإدارة والأعمال (2007)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص: 150-157.
4. حريم، حسين: السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد في المنظمات (1997)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص: 444-454.
5. عباس، علي: إدارة الموارد البشرية الدولية (2008)، مرجع سابق، ص: 252-253.
6. عبدالرحمن، أحمد: إدارة الأعمال الدولية (2001)، دار المريخ للنشر والتوزيع، م.ع.س – الرياض، ص: 376.
7. عباس، علي: إدراة الموارد البشرية الدولية (2008)، مرجع سابق، ص: 169.
8. تومسون، آرثر، ستريكلاند، جي، الإدارة الإستراتيجية/الطبعة العربية- الحالات الإدارية (2006)، مكتبة لبنان، بيروت، ص 603.
9. حريم، حسين: السلوك التنظيمي، مرجع سابق (1997)، ص: 52-53.
10. عباس، علي: إدارة الموارد البشرية الدولية، مرجع سابق، ص: 164-165.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Adler P. corporate scandals, It's time for Reflection in Business School, (2002), Academy of management executive, 6, 148-1850
2. Caligori M. Hyland M … etc, Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjust expatriates work adjust (1998), Journal of applied psychology, 83, 598-614.
3. Dowling J. & Welch and others, IHRM (2005), Thomson pub. Co. P. 107-108.
4. Dytrt, zdenek, Etica v podnikatel skem, postredi, (2006), Grada pulikace a.s. cz. Praha, P78.
5. E. smockom, Don't forget the trailing spouse, May (1998), Ginancial Times, England, P.22.
6. Louis R. Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organization setting, (1980), Administrative Science Qurterly 25, 225-49.

7. Hofsted G. cultures consequences (2000), sage Hofsted, cultures and organization, software of the mid, London Mcgraw, P 425.
8. Howel P. Dorfman W. and Kerr S. moderator variable in leadership research (1986), Academy of Management Review 11. 88-100.
9. Mendenhal d. and Oddou, Adapted from Tung model (1987) and Black and Mendenhall, Adapted (1989), 190-191.
10. Nicholson N. and Imaizumi, The adjust of expatriate Living and Working in Britain (1993), British Journal of management 4, 120-31.
11. Tung, Selection and Train Procedures of U.S. , EU, and dap (1982), Multinationals, University of California Review P. 51-71. Vol. 25. and Tung No.1 P57-75.
12. Shaffer A. and Harison, Forgotten Parteners of International adjustments, Developing and test of spouse adjustment (2001), Journal of applied psychology, Vol 86, No. 2, 239-252.